



## 宋志平簡歷：

歷任北京新型建築材料總廠廠長，北新建材（集團）有限公司董事長、黨委書記、總經理，中國建材集團總經理、黨委副書記。現任中國建材集團董事長、黨委書記，中國醫藥集團總公司外部董事、董事長。

宋志平同時擔任中國建材工業協會副會長、首都企業家俱樂部常務副理事長兼主任、全國MBA教育指導委員會委員、武漢理工大學管理科學與工程專業博士生導師。曾榮獲全國優秀企業家「金球獎」、全國勞動模範等榮譽。

## 中國建材產能

- 水泥業務規模達2.2億噸，位居全國第一、世界第一。
- 玻璃總產能超過4,000萬重量箱，位居全國前列。
- 紙面石膏板總產能10億平方米，位居亞洲第一。
- 玻璃纖維總產能超過100萬噸，位居世界第一。
- 兆瓦級風力葉片年總產能1.5萬片，位居全國第一。
- T300以上的碳纖維系列產品產能達5,000噸，是內地碳纖維最大供應商。



# 聯合重組「央企市營」 打造建材世界級航母羣

8年前，這是一家以新型牆體材料為主業的名不見經傳的國企，如今它是資產達1,535億的新央企；5年前旗下水泥企業寥寥無幾，如今是擁有2.2億噸水泥產能的世界第一大水泥企業；是什麼動因推動了中國建築材料集團有限公司跨越式發展？又是怎樣的誘惑促使337家不同體制的企業義無反顧地加盟央企的航母艦隊？靠「游擊戰」打天下的眾多民企老闆，為何甘願轉身變成職業經理人，為央企老總「招安」？

中國建材集團這家特別央企的董事長宋志平在接受香港文匯報專訪時道出了秘訣：那就是用融合的文化、資本運營和聯合重組的途徑、「央企市營」的運營模式，最終實現國企民企共贏發展。

■香港文匯報記者 秦占國、羅洪嘯 北京報道

身為「老建材」，宋志平談起近幾年建材業的亂象不無惋惜地說：「中國是建材生產第一大國，可是多年來這個行業的狀況卻是『大而不強』，產能過剩、企業非常分散、集中度低、市場競爭無序，特別是佔建材業七成GDP的水泥行業。在2007年集團組建南方水泥時，浙江等地區幾百家水泥廠打價格戰，1噸水泥的價格從400多塊錢降到200塊錢以下，出現整體性虧損，行業急待整合。」

## 讓眾多「小舢板」變身航母

正當浙江水泥企業互相廝殺時，宋志平決定在中國建材集團「一兩」水泥都沒有的東南區域推進南方水泥聯合重組，結束行業混戰。經過三年的努力，南方水泥聯合重組了近150家企業，水泥產能達1.2億噸，帶動了區域企業、效益和可持續發展能力快速提升，使所在區域水泥產業走出惡性競爭的迷局。

為讓眾多「小舢板」融合後真正變為航空母艦，宋志平開創性地提出了「央企市營」的新運營模式。這就是通過市場化方式實現央企控股的多元化股份制；建立國資委推行的外部董事佔多數的規範的董事會運行機制；實施職業經理人制度，董事與經理人通過社會化、市場化方式選拔；在用人用工和分配機制上與市場接軌，做到幹部能上能下、職工能進能出；企業經營也完全按照市場規律運作。

## 「五化」管理避免低效運轉

在具體管理上，為了避免因為企業規模擴大而帶來的低效運轉，宋志平推行一套「五化」管理模式，開展治理規範化、職能層級化、業務平台化、管理數字化、文化一體化管理，實施精確管控。他分析，企業主要容易亂在兩點，一個是行權亂，形不成領導核心，政出多頭，不能令行禁止；二是投資亂，投資決策不能高度集

中，層層都有投資權，母公司在投資，子公司也在投資，企業層級非常多，這就容易造成無序成長和大而不強。在中國建材集團，子公司只管利潤，工廠只管成本，總部只管投資，不直接參與經營，這樣就管住了投資，理順了行權。而除總部外，各二級企業實施專業化分工，做水泥的只做水泥，做玻璃的只做玻璃，「踢足球的不能打籃球」，從而使公司內部實現專業化。

宋志平說：「正是因為按照『央企市營』的新模式運營，中國建材集團在充分競爭的建材領域裡獲得了快速成長，集團淨資產回報率達到20%以上。」數據顯示，「十一·五」期間，中國建材集團總資產從202億元增至1,458億元，利潤從5億元增至76億元，成為成長速度最快的央企。

## 「十二·五」力拓新能源材料

談及「十二·五」的戰略佈局，宋志平透露，接下來中國建材集團仍將大力推動水泥、玻璃這些傳統建材行業的聯合重組、結構調整和節能減排，大力發展新型建材、新型房屋和新能源材料。他強調，在水泥行業的重組上，中國建材集團立足解決行業系統問題，不包打天下，而是秉承三分天下的思想，實現區域整合，與行業夥伴共同發展。同時，像風力發電葉片、太陽能光伏玻璃這些新興產業，中國建材集團希望通過集成創新等方式來做大做強。預計到2015年中國建材集團將實現營業收入2,500億元，實現利潤總額200億元，成為具有國際競爭力的世界一流建材企業。



■年產60萬噸玻璃纖維池窯生產線上的機器人檢裝區。

■2009年10月中國建材3兆瓦風電葉片成功下線。

■宋志平在國藥任職近兩年，做了近50場調研。

## 掌管兩央企 自感責任重

宋志平也許是央企高管中最忙的一個，因為他同時擔任了中國建材集團和中國醫藥集團兩家央企的董事長，他也是122家央企中唯一一個兩副重擔一肩挑的央企董事長。本報記者在中國建材總部專訪宋志平前半小時，他還在中國醫藥集團開會。會議一結束他就從國藥集團趕來，連水都未喝一口就開始了專訪。

### 「兩個董事長做得還不錯」

談到身兼兩大央企董事長的感受時，宋志平說，2009年上半年受國資委任命，在做中國建材董事長的同時擔任國藥的外部董事長，當時我也不知道兩個董事長怎麼做，但我想國資委對一人擔任兩個董事長試點是董事職業化的一種嘗試。雖然建材和醫藥屬於不同的行業，但在不斷的調研學習中，自己也逐漸找到感覺，總體而言現在這兩個董事長做得都還不錯。在外界眼中，央企董事長頭上頂着光環，但在宋志平看來卻

意味着更多的責任。他說：「其實，董事長相當於班長的角色，但是這個班長不好當，既要處理好與總經理之間的關係，又要平衡董事之間的意見分歧。我的秘訣就是把他們的積極性都調動起來，建立學習型董事會。」宋志平坦言，作為董事長，他最擔心的是有些問題自己沒有提前想到，或者知道卻沒有及時作出判斷。

### 為工作與節假日「無緣」

近兩年來，中國建材集團和中國醫藥集團均取得了不俗的業績，但為了幹好兩個董事長，宋志平付出了所有的節假日。「說實話這幾年中國建材的管理團隊也十分辛苦，看看這些三四十歲的年輕人早生華髮，我也不勝感慨，但是經濟發展和行業結構調整重大機遇期就在這幾年，我們一定要抓住機遇實現快速成長。」在結束兩個半小時的採訪後，他又匆匆趕往機場去外地考察……

## 香港是央企出海「加油站」

記者：2006年3月23日，成立僅1年的中國建材股份有限公司在香港聯合交易所上市。5年間，您認為香港資本市場對中國建材的快速發展產生了哪些影響？

### 在港上市後 運轉更規範

宋志平：雖然中國建材的業務不在香港，但是在香港上市確實給公司發展帶來很多好處。首先，作為香港上市公司，中國建材接受了規範的資本市場的檢驗，在嚴格監管之下，公司的治理結構更加完善，運轉更加規範。這是公司發展的基礎。

其次，香港作為國際金融中心雲集了大量機構投資者，大部分購買中國建材股票的都是成熟基金，不論在IPO還是增發過程中，這些基金都給予中國建材很大的支持。每年中國建材的路演中，這些成熟的機構投資者都會對公司經營做一些模型分析和指導，讓中國建材更清楚自己的定位，在給我們壓力的同時，也給了我們動力。國際化監管的市場對一家有志於成為

全球一流企業的公司而言非常重要。

### 以投資方式 拓海外市場

記者：過去五年中國建材的業務重心主要放在內地，「十二·五」中國建材提出要推進「大建材國際化」戰略的實施，那麼海外「走出去」發展戰略是怎樣佈局的？

宋志平：過去中國建材主要着眼於國內市場，海外業務主要是建材和成套裝備進出口、EPC(工程總承包)項目。「十二·五」期間，中國建材將以投資的方式開拓海外市場，以水泥、玻璃、新型建材業務以及太陽能、風能等新興產業為主，充分利用低成本優勢，突出中國概念。

建材行業在發展中國家是朝陽產業，因此走出去的目標區域主要集中在發展中國家，政局穩定的「金磚五國」是首選。同時，投資的區域應有寬鬆的外匯管制，而且這些區域要擁有石油、礦山和貴重金屬等能夠轉為硬通貨的資源。

在走出去方式上，中國建材希望能夠和中國其他公司協同作戰，投資的區域最好有中國企業的對外建設項目。

同時，走出去要具有包容性，一定要獲得當地政府支持，與當地企業密切合作，為當地經濟做貢獻，比如EPC項目，不妨把土建等工程交給當地公司，這樣可以與原住民和諧相處，為企業營造一個和諧的軟環境。

### 盼聯合重組 用於「走出去」

記者：除了上述考慮外，中國建材是否會將成功的聯合重組模式移植到「走出去」戰略中？

宋志平：事實上，中國建材大規模的走出去還是希望盡量走聯合重組的路線，採取多種形式，參股控股均可以。比如一些國外的水泥公司和玻璃公司需要中國技術的時候，中國建材也可以用技術和裝備入股，這種與當地企業合資合作的模式，是一種快速進入市場並且減少風險的做法。

### 港中介機構 央企可借力

記者：在中國建材走出去的過程中，香港可以發揮哪些作用？

宋志平：多年來香港擔當了很多央企輻射世界的窗口，發揮了很好的作用。香港的融資成本相對內地而言比較低，在香港實現境外融資可以降低企業的融資成本和財務成本，為企業走出去提供資金支持。

同時，香港在國際化上有非常成熟的經驗，律師、會計師等中介機構經驗豐富，這是央企走出去應該借力的。事實上，香港已經成央企走出去的跳板和「加油站」，大家樂意到香港尋求一些必要的指導和支持。



■2006年3月23日中國建材在香港上市。